

# カテゴリー・マネジメントにおける現状と 課題解決の方向性について

ライオン㈱ 流通開発部 渡 邊 克 芳

## I. はじめに

バブル経済崩壊後、小売業による価格低下の大きなうねりは、メーカーや卸売業に対してコスト引下げの猛烈な努力を強い、市場価格の低価格化の様相を呈している。しかしながら、小売業は売上を拡大、維持するために低価格化を推進するが売上は思うように伸びず、ひいてはメーカーの売上も低迷し、競争経費が増大するなかで利益の創出も非常に困難な状況になっている。

例として、衣料用洗剤の市場価格推移をとって見てみると、従来型の洗剤は 260 円前後で推移しているものの、付加価値型の洗剤（ヘヤボシトップ等）は 03 年 1－6 月期と 05 年 1－6 月期と比較して 30 円～40 円下降している。また、メーカーの収益状況は（当社例）、総売上高が 2000 年から 2004 年の 5 年間で、2000 年を 100 とした場合、90%前後に下降し、営業利益も下降傾向を示している。一方、売上拡大に直接かかわる販売促進費は毎年右肩上がりで上昇し、2004 年度にいたっては 2000 年と比較して 13%も上昇している。

化学品メーカーは装置産業であり、原料を安く仕入れ大量生産することで生産設備の稼働率を上げ利益を創出するとともに、大量販売することで利益を創出する構造を宿命づけられている。市場売価が低価格で推移することは、売買差益を圧縮し薄利に拍車をかけることになり、さらに、操業益をだすために生産された一定量の商品を販売するため、競合状況との関係も見据え、販売促進費といった競争経費をより多く投入しなければならない。メーカーの考える製品価値以上の価格で販売されマージンを確保するか、競争経費削減を図らねば利益確保も難しい構造となっている。メーカーにおけるリストラも含めたオペレーションコストの削減は限界にきており、また、市場が成熟し商品の品質に大きな差異を与えることが困難な状況の中では、原点である顧客視点に回帰し、商品の生産から顧客が購買するまでのプロセス（メーカー、卸、販売店）の見直し（サプライ・チェーン・マネジメント）による過剰コストの排除をはかるとともに、販売店店頭を基点とし消費者の購買ニーズに対応したマーチャンダイジングの展開が必要であり、これを実現するために販売店とメーカー、卸との協働（コラボレーション）を推進していかなければならない。このコラボレーション行動がカテゴリー・マネジメントであるが、以降、カテゴリー・マネジメントの現状と課題、及び消費者、顧客の購買行動分析による新しいアプローチについて述べてみたい。

## Ⅱ. カテゴリー・マネジメントの現状

### 1、カテゴリー・マネジメントの歴史

1980年代後半、アメリカにおける食品を中心とした小売業は、フォワードバイやダイバーティングといったビジネスの形態が主流であった。フォワードバイはメーカーの特売時に数ヶ月分の商品を大量に仕入れ、通常売価で販売する方法であり、ダイバーティングは、メーカーが全国規模ではなくエリア単位で実施する特売時に、そのエリアで集中的に仕入れ他エリアの店舗で販売する方法である。どちらも安く仕入れ高く販売し売買差益で利益をあげるといったビジネス形態である。

しかし、自店周辺に競合（DS、ドラッグ、スーパーセンター）が進出してくるにつれ競合環境は激化し、価格はより低価格となり売買差益による利益の創出は難しくなった。また、大量に仕入れた商品が売れ残ってしまう事態が発生するにつれ、売買差益はとれずさらに在庫コストが経営を圧迫するようになった。

このような背景から、新しいビジネスモデルの構築と実施が必要となり、商品の生産から顧客が購買するまでのプロセスの見直し、つまり、メーカー・卸と小売業が協力して流通上の無駄や障害を排除し効率性を実現することによって消費者利益に貢献しようという概念（ECR = Efficient Consumer Response）が 1990 年代前半に FMI（Food Marketing Institute）において提唱され、従来の業務を根底から見直す業務改革の具体的コンセプトとして、商品の鮮度維持、在庫削減、品切れ防止とコストダウンを目的としたロジスティックスの業務改革＝サプライ・チェーン・マネジメントと「売上と利益」を両立させるための MD の業務改革＝カテゴリー・マネジメントが位置づけられた。

80 年から 90 年代のアメリカにおける産業復興のキーとして、

- ① リストラクチャリング
- ② ダウンサイジング
- ③ ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）

をあげることができるが、特に注目したいのは BPR であり、BPR を実行する上での重要なポイントとして、以下の 3 つのポイントが挙げられる。

- ① 顧客満足を最大の視点とすること
- ② 業務プロセスに注目していること
- ③ 情報技術の積極的な活用をはかること

このことは、まさにカテゴリー・マネジメントは小売業の店頭におけるマーチャンダイジングを実行する上での業務改革であり、現状を打破する重要なファクターであると考えることができる。

### 2、カテゴリー・マネジメントとは

カテゴリー・マネジメントとはという問いに対し、ECR 委員会及びノースウェスタン大学のセンター・フォー・マネジメントは以下のように定義している。

カテゴリー・マネジメントとは、商品カテゴリーを戦略的事業単位として管理し、また消費者価値の提供に焦点をあてることで事業成果を向上させることを目的とした、流通業者やサプライヤーのビジネスプロセスである。

(ECR 委員会：Efficient Consumer Response Commitees)

カテゴリー・マネジメントの目標や競争環境、消費者行動に基づいて、価格、マーチャングダイジング、プロモーション、商品ミックスの決定を行うことである。

(Northwestern Univ. Center for Retail Management)

ECR 委員会の定義では、まず消費者に焦点をあてニーズ、購買行動を理解し、小売業とメーカーの双方がカテゴリーを共通の戦略的事業単位としてコラボレーションすることで、より良い事業の結果を導き出そうという活動であるといえよう。また、ノースウェスタン大学の定義も消費者の購買行動理解が第1であり、それに基づいた店頭での施策、活動のための意思決定を行う行動であると規定している。また、カテゴリー・マネジメントは小売業が主導するプロセスではあるがメーカーの全面的な関与を必要としている。つまり、消費者の真の需要や、競争環境、商品ミックス等を理解するには、小売業の POS データのみでは不十分であり、メーカーが持っている競合に関するシンジケートデータ、カテゴリーの知識やマーケティングに関する専門技術を有効に活用する共同プロセスでなければ成り立たないのである。ここで、小売業とメーカーの協働（コラボレーション）体制が不可欠となってくるのである。

カテゴリー・マネジメントが小売業、メーカー双方にもたらす意味は下記の通りである。

#### メーカーにとって

- 自らのブランド商品からカテゴリーへと焦点を移すこと、すなわち自社商品の出荷から、取引先ビジネスの開発へと視点を变えること。
- 取引先の収益性に応じた資源配分
- 営業部門のみでなく、取引先との接点における機能横断的なチーム編成。
- 共有されたデータと標準化されたプロセスによって、戦略的なカテゴリー計画を、共同で開発すること。

#### 小売業にとって

- 「最高条件のもの仕入れる」という視点から、「売れるものを仕入れる」へ視点を变えること。
- カテゴリーの役割に応じた資源配分
- 仕入れという観点のみでサプライヤーと接するのみでなく、機能横断的なカテゴリー編成
- 共有されたデータと標準化されたプロセスによって、戦略的なカテゴリー計画を共同で開発すること。

出所：Category Management Inc.,2001

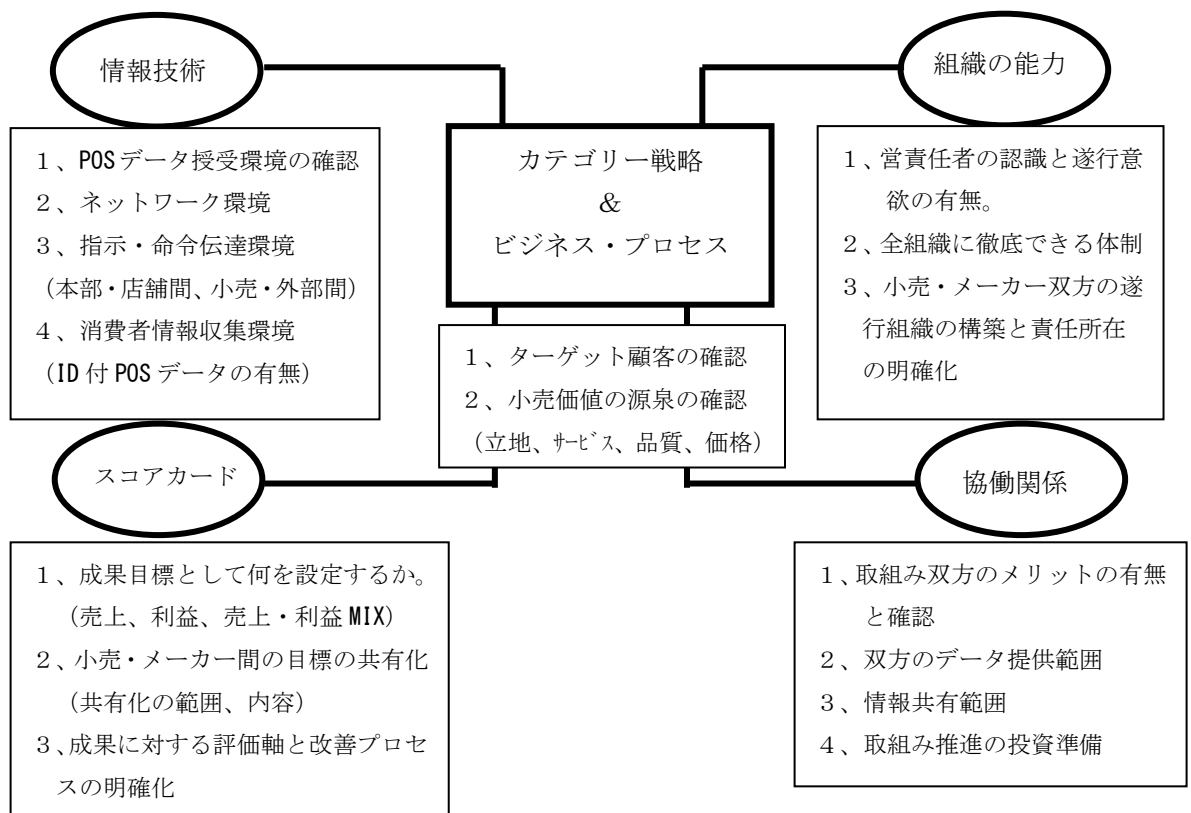
メーカーにとっての商取引活動における視点は、自社商品（アイテム）の売上でありいかに店頭で露出を多く陳列し、顧客の視認率を高め購入してもらうかである。つまり、管理対象のレベルはアイテムレベルということである。では小売業はというと、業態、規模にもよるがカテゴリーレベルで、数十から数百にも及び、例えば、ドラッグでは 100～150、スーパーマーケットで 200～250、ハイパーマーケットで 350～400 といった具合である。さらに、こうしたカテゴリーが数百から数千のアイテムをかかえているのである。このような状況のなかでの管理対象は必然的にカテゴリーレベルとなり、商品調達、ロジスティックス、マーチャンダイジング、店舗オペレーションといった複数の機能領域をよりうまく遂行することができる全体的なプロセスは、小売業がまさに必要としているものである。

では、店頭における管理レベルがブランドやアイテムか、カテゴリーレベルかについては、以下の点でカテゴリーレベルが有効と考えることができる。

- (1) カテゴリーは消費者のニーズやウォンツに対応した、類似した商品群によって構成されている。したがってカテゴリーは、小売業とメーカーにとって論理的に共通の基盤といえる。
- (2) 消費者はカテゴリーを買いにくるのであるから、全てのブランドやアイテムと一緒に取り揃えることは買物をより簡単にする。小売業は、売場の 1 セクションにおいて、それぞれの層に対して彼らのカテゴリーに対するニーズに最も適合したタイプの商品を提供することができる。
- (3) 部門はビジネスユニットとして広すぎるが、しかし個々のブランドやアイテムでは狭すぎる。
- (4) メーカーにおける製品の管理手法であるブランド・マネジメントは、ブランド単位で独自の予算と損益責任をもつビジネスユニットとして管理、運営される。小売業におけるカテゴリー・マネジメントも類似した管理手法といえコラボレーションしやすい。

### 3、カテゴリー・マネジメントの実行プロセス

カテゴリー・マネジメントを実行に移す前に検討・合意しておかねばならないポイントとして図表の示す通りである。



出所：Category Management Inc.,2001

カテゴリー・マネジメントを実施するという決断をくだすまえに、以下の点も考慮にいれ検討をしておく必要がある。

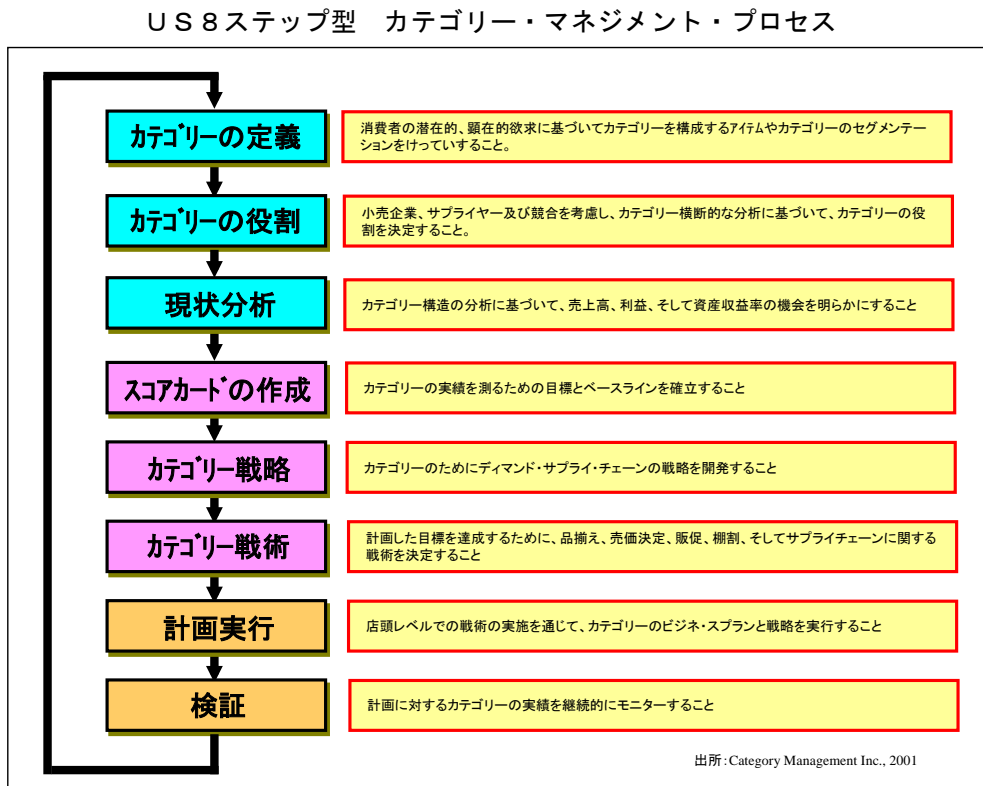
#### ●小売にとって

- ①誰がターゲット顧客であるのか。
- ②店に来るお客様がどんな理由でお店に来てくれているのか。(立地、サービス、品質、価格、利便性)
- ③カテゴリー・マネジメントを推進するにあたり、経営責任者から売場担当者まで意味を理解し、計画から売場展開、成果評価を活かす体制が出来ているか、あるいは作れるか。

#### ●小売・メーカーにとって

- ①取組による双方のメリットは何か
- ②具体的推進体制は準備できるか
- ③何を成果目標とし、どこまでやれば成功とするか (売上、利益、利益 MIX)
- ④何のデータをどこまで提供できるか (売上、利益率、在庫、在庫回転率、等)
- ⑤データを抽出、管理する環境は整っているか
- ⑥分析データ、成果指標をやり取りするネットワーク環境は整っているか
- ⑦推進の為の会議体 (内容、体制) とスケジュールを決定し推進できるか

次に、具体的な実行プロセスについて述べてみたい。以下の図が US・ECR 委員会が承認した実行プロセスである。



カテゴリー・マネジメント実行プロセスは、アメリカ型（US8 ステップ）とヨーロッパ型（EC8 ステップ、D2D）に分けることができる。発祥は、アメリカであるが、その後、ヨーロッパに渡り ECR・ヨーロッパを中心にヨーロッパ型が開発され、現在に至っている。それぞれ以下のような特徴を持っている。

## US・EC型カテゴリー・マネジメント・プロセス

US 8 ステップ型	EC 8 ステップ型	D2D型
<b>特徴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分析プロセス以外(役割分担、ロードマップ等)の考察が豊富</li> <li>・カテゴリー内の分析からスタート</li> <li>・分析テンプレート枚数が多い(数百枚)</li> </ul>	<b>特徴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理論的に整理</li> <li>・カテゴリー内の分析からスタート</li> <li>・分析テンプレート枚数が多い(50枚以上)</li> </ul>	<b>特徴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分析が簡素化されテンプレート枚数も少ない(30枚以下)</li> <li>・小売業の戦略分析手順を明示し、分析プロセスも区分</li> </ul>
1995年US・ECR委員会で発表	1998年発表 ECR・ヨーロッパ策定	2000年発表 ECR・ヨーロッパ策定



### 4、日本におけるカテゴリー・マネジメントの現状

ここ最近の日本の市場環境は、不良債権処理も終息し、株式市場も一時の低迷時から脱却し始めており徐々にではあるが経済全体として上昇傾向をしめしている。しかしながら、人口の都市集中化、少子高齢化傾向は依然として続いており市場の縮小傾向は否めない。小売業を取り巻く経済環境、競争構造は、経済の長期的な停滞が売上の低迷をもたらし、グローバル小売業の参入、小商圈化、顧客の上位集中化といった構造変化が小売業間の競争環境をますます激しいものにしている。このことは、販売店間の低価格競争をうみ販促効果の低減と販促コストの増大は、売上の減少、利益の減少というメーカーも含めた悪循環をつくりだしている。

今後、メーカー、小売業は、以下の視点で企業及び経営構造を再構築し対応していかなければならないと考える。

- ①売上重視から利益重視へ
- ②企業価値重視の経営（キャッシュフロー経営）
- ③スペース生産性の増加によるキャッシュ・インの増加
- ④低コストオペレーションによるキャッシュ・アウトの縮小
- ⑤顧客価値の最大化

しかし、このような視点を具現化するには、メーカー、小売業単独では対応しきれない課題に、双方がコラボレーション（カテゴリー・マネジメント、サプライ・チェーン・マネジメント、ロイヤリティ・マーケティング）し解決していく体制が益々必要となってくる。

	成長期	成熟期	今後 ～
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経済の急激な成長</li> <li>●大量消費</li> <li>●再販制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経済成長鈍化</li> <li>●効率化への構造変化</li> <li>●再販制度廃止</li> <li>●規制緩和・外資参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経済成長停滞</li> <li>●都市圏集中、少子高齢化</li> <li>●国際化、IT進化</li> <li>●構造改革</li> </ul>
メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新製品開発と大量の広告宣伝</li> <li>●卸店への依存度大</li> <li>●1店1帳合制(市場管理力の強化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現状分野から新規分野へ</li> <li>●効率化への構造変化</li> <li>●価格競争と上位小売業への関与度増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利益創出構造へ</li> <li>●効率化と効果への構造変化</li> <li>●店頭競争力の強化</li> </ul>
卸店	<ul style="list-style-type: none"> <li>●急成長チェーンへ傾注</li> <li>●メーカーの販売代理業(代理店制)</li> <li>●1店1帳合制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大型チェーンへの傾注化増大</li> <li>●卸機能の分化と特化(物流・システム)</li> <li>●納価ダウンによる利益率低下</li> <li>●人員削減による店頭フォロー力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業合併による大型卸の出現</li> <li>●メーカー・卸・販売店との業務分担とサードパーティビジネスへのアプローチ</li> </ul>
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●急激な店舗拡大</li> <li>●売上急成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●店舗数増大・外資参入による競争激化</li> <li>●小商圏化傾向の促進</li> <li>●納価ダウン要求の増大</li> <li>●店頭オペレーション人員の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●商圏内消費者への対応強化</li> <li>●カテゴリ・マネジメント等の効果向上</li> <li>●更なる物流の効率化によるコストダウン</li> <li>●メーカー・卸とのコラボレーション体制へ</li> </ul>

### Ⅲ. カテゴリー・マネジメントの実践における課題

カテゴリー・マネジメント・プロセスを具体的に推進していく上での留意点、課題を過去の事例を踏まえながら述べてみよう。

#### 課題1：カテゴリー・マネジメント理念理解の不徹底

カテゴリー・マネジメントの実行プロセスの中でまず最初にぶつかる課題が、カテゴリー・マネジメントの原則である販売店、卸、メーカーといった企業同士がコラボレーション（共創取組）し、カテゴリー、売場、店舗でのコストダウンをはかり、消費者（顧客）に対し利益還元をはかるという理念理解が、トップからカテゴリーマネジャー、店舗責任者（メーカー営業責任者）、売場担当者（メーカー担当）といった実行者レベルまで徹底されないという点である。店頭を変え、プロモーションを従来と違った視点で企画立案し具現化する行動の革新が、無秩序な売上確保や推進責任所在の不明確さなどの要因で阻害されてしまうのが現実である。

#### 課題2：カテゴリー・マネジメント推進の為にインフラの未整備

カテゴリー・マネジメント・プロセスを実行する上で POS データの活用は必要不可欠であるが、分析で使用するデータの抽出がいかに難しいことか。POS のデータ及び環境も含め日常的に活用されている状況の中で、何をいまさらとお思いだろうが、商品に係わる属性の未整備（カテゴリー区分等）や店舗別、アイテム別に係わるもろもろの実績データは、抽出基準を変えると簡単に抽出することができず、分析に使えるように加工したり、環境整備に膨大な時間がかかってしまう。意外とできる様でできていないのが現状である。カテゴリー・



マネジメント・プロセスに合わせデータ抽出フォーマットを設計し、共有化できる DB の構築とネットワーク環境の整備が推進されなければ実行には結びつかない。

### 課題 3：消費者情報の不足

消費者に係わる情報は、販売店、メーカー（消費者データが最も充実していると思われるが）を問わず、限定条件下で非常に希薄であると思われる。例えば、都道府県以下のエリア別、年齢別、性別といった細かい単位でのカテゴリー別消費者購買行動データ（購買理由、購買間隔、消費数量、来店動機等）を探し出すのは難しい。このことは、カテゴリーの定義や役割、戦略、戦術を計画する上で、消費者、顧客視点といった観点から大きく乖離している。

今後、店頭に於ける販売施策がより個店の商圈特性にあわせた消費者ニーズ対応を指向して行く中で、カテゴリー定義、役割、戦略、戦術の実効を上げていく為にはエリア単位（どこまでエリア区分するかは検討要素であるが）での消費者購買行動も含めた情報が必要となってくる。

### 課題 4：オペレーション体制の不明確

カテゴリー・マネジメント推進上の重要な要素として、計画された棚割、プロモーションがいかに関店頭に具現化できるかである。実験的に 1 ないし 2 店舗で実施するのは可能だろうが、全店規模で実施しなければ効果も明確に現れず意味がない。棚割、プロモーション企画を計画通りにオペレーションする体制（何時、誰が、どのような指示系統で）を明確に業務区分し構築することが大切である。

### 課題 5：検証結果の共有化と継続性

スコアカードに設定された目標値に対し達成、未達成にかかわらず結果の詳細な評価が行われ、改善ポイントも含めた今後の活動指針がメンバーで確認、共有化が行われなければならない。しかし、結果が悪いと詳細な検討も行われないうちにカテゴリー・マネジメント・プログラムを終了したり、メンバーも含めた体制の縮小等が行われるのが現状である。

何回かプロセスを経験し、その経験に裏付けられたデータ抽出、プロセス実行手順などが体質化することによってカテゴリー・マネジメントの理念達成がはかることができ、且つメンバー間の WIN-WIN の関係が構築できるのである。

## IV. カテゴリー・マネジメントの今後～顧客情報（ID 付 POS データ）活用の可能性

販売店、卸店、メーカーに限らず企業目的として、売上の拡大、利益の拡大であり、その中で、消費者に対していかに利益還元をはかり、企業として存続がはかれるかである。カテゴリー・マネジメント・プログラムを通じてコラボレーションする企業は相互に WIN-WIN の関係にならなければならない。

市場の環境変化が激しい中で、カテゴリー・マネジメント・プログラムはより環境に適応

したものに進化、発展して行く必要がある。今後より充実していかなければと思われるポイントを上記の課題の中から選び、その施策について述べてみたい。

#### (1) 個店別情報の整備（課題 2、インフラの整備）

販売店の現状の課題を見つける上で、必要な要素は、個店を取巻く商圈情報（商圈内カテゴリー別市場規模、人口動態）、競合情報（商圈内競合店の取扱アイテム、価格、プロモーションサイクル、売上）、販売情報（カテゴリー別、アイテム別売上、利益）の 3 つと考える。これらの要素を基本情報として店舗毎にファイル化し DB 化することは、POS データの抽出から現状分析、戦略、戦術立案等の時間、スタミナのコスト削減が図れると共に、メンバーのカテゴリー・マネジメントの体質化に寄与するものと考ええる。

#### (2) 消費者情報の充実（課題 3 消費者情報の不足）

今まで消費者の購買行動を知る手段として、商品の認知度調査や店舗での来店客調査等必要とされるニーズに応じてスポット、あるいは定期的に消費者調査を行ってきた。ただし、調査には膨大なコストがかかる上、その結果が出るまで長い時間を要し、結果に基づく意思決定や活動がチャンスロスを招く危険性も秘めている。そこで、近年 POS と並んで導入され始めたストアカードシステムから抽出できる顧客の購買履歴データを活用した購買行動把握の可能性に着目してみたい。

##### ①ID 付 POS データとは

ストアカード（ポイントカード）の普及とともに ID 付 POS データにより消費者の属性と購買履歴がわかるようになり、より深い消費者研究とマーケティングへの応用が CRM やロイヤルマーケティングといった形であらわれてきている。このデータの持つマーケティングへの可能性は、非常に広範囲に大きく、商品開発からカテゴリー・マネジメントにいたるまで幅広く活用できると思われる。

ここで、POS データと ID 付 POS データのもつ特徴を比較してみよう。POS データ（販売時点情報）は、レジ通過時点で商品の商品名、数量、価格、購買時間等のデータがレジを通じて収集され販売分析、物流分析といった幅広い分野で活用されている。ID 付 POS データは、販売店の発行したストアカードに氏名、年齢、性別、住所などを登録したカード登録顧客が精算時カードを提示しポイント等の情報を記録してもらう時点で、購買数量や価格、購買時間といった POS データと顧客属性データを同時に収集し、顧客別の購買行動分析に活用しようというものである。ID 付 POS データにより、5W1H

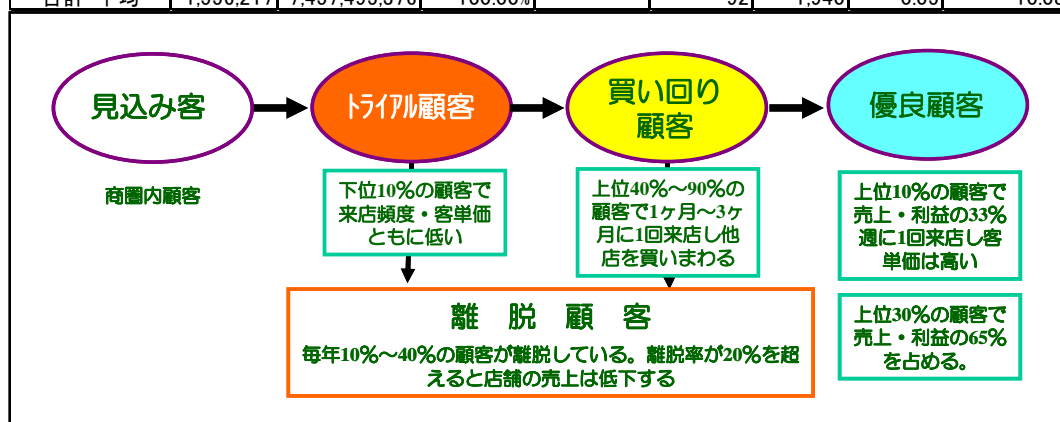
情報種類	内容	活用視点
■POS（販売時点情報）	セルフ形式の販売店で導入され、販売数量、金額、時間等のデータを収集	販売分析、物流分析といった幅広い分野で分析手法が確立され広範囲で活用。
■ID付POS（FSP・消費者購買行動データ）	ストアカードを顧客に購買時点で提示させ商品名、売価、数量、金額、を記録することにより、顧客別に商品の購買履歴、特定期間の購買金額等を把握することが可能。	詳細な消費者行動分析が可能となり、FSP、新しい販売方法、市場管理といった分野での活用だけでなく、商品評価、消費者ニーズの明確化等商品育成、開発分野で活用。

(誰が、いつ、どの店で、何を、いくらで、=who, when, where, what, how) の why を除く情報が分析、利用できるのである。

## ②顧客特徴（優良顧客とは）

カード会員の購買履歴データをもとに、売上順に上位から全会員を10等分し、グループ単位で比較分析（デシル分析）してみると、優良顧客といわれるデシル1（売上上位10%）の顧客の売上は、実験チェーンで32%、分析チェーンで33.7%を占め、デシル1～3（売上上位30%）の売上は全体の65%を占めている。中村（2000/2005）は小売業の顧客の上位30%の顧客で売上金額および粗利益額の70%～80%を占め、中でも、上位10%の顧客で売上金額の40%、粗利益額の45%を占めるとしている。この上位10%の顧客を優良顧客と規定し、優良顧客の客単価は高く来店頻度も多い。そして、優良顧客は価格感度が低く、したがって、高価格で商品を購入してくれると述べている。優良顧客に対し有効な企画を確実に展開し、デシル中位、下位の顧客をターゲットとした、来店促進、買物金額の向上施策を明確に展開することが売上、利益を向上させていく上で重要となる。

セシル区分	人数	売上金額合計	買上金額 構成比	構成比累計	週1人当 買上金額	1回当り 買上金額	週当り 来店回数	最終来店後 経過日数
1 (10%)	155,630	2,510,002,309	33.66%	33.66%	308	3,167	1	5.18
2	155,633	1,358,566,602	18.22%	51.87%	167	2,328	0.7	6.76
3	155,614	984,296,066	13.20%	65.07%	121	2,016	0.6	7.93
4	155,709	751,680,141	10.08%	75.15%	92	1,798	0.5	8.9
5	155,683	582,116,251	7.81%	82.96%	72	1,611	0.4	9.84
6	155,582	449,651,593	6.03%	88.99%	55	1,426	0.4	10.74
7	155,617	339,666,998	4.55%	93.54%	42	1,238	0.3	11.62
8	155,623	245,536,542	3.29%	96.84%	30	1,037	0.3	12.47
9	155,619	160,572,135	2.15%	98.99%	20	790	0.2	13.31
10	155,507	75,406,739	1.01%	100.00%	9	441	0.2	14.04
合計・平均	1,556,217	7,457,495,376	100.00%		92	1,940	0.05	10.08



LION 実験チェーン資料

### ③業態における顧客の購買行動の差異

業態の特長によって、顧客の購買行動にも大きく影響される。まず、生鮮品を中心に食品をメインとした SM と、薬品、日用品、化粧品を品揃えをメインにしたドラッグとを比較してみると、まず第 1 に、顧客の来店頻度に大きな差異が見られる。生鮮のないドラッグでは、来店頻度が月に 2～3 回（33.8%）が最も多く、GMS/SM では週に 2～3 回来店が最も多い。

次に、デシル上位者における売上金額の構成比を比較してみると、ドラッグにおけるデシル 1～3 の売上構成比 65.1%に対し、SM のデシル 1～3 の構成比が 79.5%と高い傾向を示している。この 2 点からも、業態による取扱いカテゴリーが、来店頻度に大きく影響しており、ドラッグ業態ではいかに来店頻度を上げ、上位集中化率を図るかが課題となっている。

	ドラッグ						SM					
	買上点数		買上金額		購買人数		買上点数		買上金額		購買人数	
D1	30.5%	30.5%	32.1%	32.1%	27.7%	27.7%	45.7%	45.7%	46.1%	46.1%	42.6%	42.6%
D2	18.9%	49.5%	19.0%	51.1%	19.3%	47.0%	20.8%	66.5%	20.9%	66.9%	21.3%	63.9%
D3	14.2%	63.7%	14.0%	65.1%	14.8%	61.8%	13.0%	79.5%	12.6%	79.5%	13.5%	77.4%
D4	11.0%	74.7%	10.8%	75.9%	11.5%	73.3%	8.5%	87.9%	8.4%	88.0%	9.2%	86.7%
D5	8.5%	83.2%	8.2%	84.1%	8.9%	82.2%	5.4%	93.3%	5.3%	93.3%	5.9%	92.6%
D6	6.3%	89.5%	6.1%	90.3%	6.7%	88.9%	3.2%	96.5%	3.2%	96.5%	3.5%	96.1%
D7	4.6%	94.1%	4.4%	94.6%	4.8%	93.7%	1.8%	98.3%	1.9%	98.4%	2.0%	98.1%
D8	3.1%	97.2%	2.9%	97.6%	3.3%	97.1%	1.0%	99.3%	0.9%	99.3%	1.1%	99.2%
D9	1.9%	99.1%	1.7%	99.3%	2.0%	99.1%	0.5%	99.8%	0.5%	99.8%	0.6%	99.8%
D10	0.9%	100.0%	0.7%	100.0%	0.9%	100.0%	0.2%	100.0%	0.2%	100.0%	0.2%	100.0%

LION 調査資料

ストアカード等に代表される消費者の購買履歴データを基に消費者の購買行動を明らかにし、明確化されたターゲット、特に優良顧客への有効なアプローチ方法（プロモーション）、及び優良顧客を抱える販売店を個店単位で分析、分類することによる効率的なマーチャンダイジング（品揃え、棚割り）の手法と展開方法の研究の一例を紹介する。

## 1、ターゲットの絞込みによるプロモーション効果

### ●優良顧客に対する DM プロモーション実験

- ・実験店：ドラッグチェーン 48 店舗。
- ・実験期間：1 ヶ月
- ・対象品：ライオン柔軟剤（改良新発売）…従来品より香りの機能を強化。
- ・方法：優良顧客（ストアデシル 1）より送付対象者：10,000 人、非送付者：10,000 人を抽出し、対象者に DM を送付し認知促進を図る。

DM 内容は対商品の機能と有効性の説明のみとした。

- ・結果 : ・対象品は、金額、数量とも前年同期と比較して大きく伸張した。  
また、競合が単価（売価）を大きく下げの中で単価の向上を図ることができ  
利益も大幅に改善することができた。

販売実績前年同期比較 (CP 期間購入会員)

	販売金額	販売数量	平均単価	粗利額
ライオン柔軟剤	181.7%	146.0%	124.5%	228.3%
A社	113.7%	125.2%	91.0%	76.6%
B社	154.9%	172.0%	67.0%	141.0%

- ・優良顧客（デシル 1）の購入比率は、ストア（全商品）全体が 32%、競  
合品が 33%～34%なのに対し、対象品は 47%と優良顧客層に支持される  
結果となった。

今後、ID 付 POS データを単独のチェーンデータではなく複数のチェーンデータを収集し  
分析することによって、エリア単位での消費者購買特性や商圈特性がより明確になり、ある  
消費者特性を持った消費者のグループに対し、グループ・ニーズに応じた的確なアクション  
（商品、棚割り、プロモーション）をおこなうことが、カテゴリー・マネジメント・プログ  
ラムをより実効のあるものになると思われる。

サプライ・チェーン・コンセプトが商品の供給という視点から、流通上の無駄や障害を排  
除することによって効率化を推進する活動であるのに対し、消費者のデマンドという視点か  
ら、消費者のニーズにあった品揃えやマーチャンダイジングを行い、需要創造を通して商品  
補充を行うという活動であるバリュー・チェーン・コンセプトは、売場における需要創造に  
よって売上及び利益を増加させる考え方である。バリュー・チェーンの基本戦略はカテゴ  
リー・マネジメントにある。カテゴリー・マネジメントによって需要を創造し、欠品や過剰在  
庫を起こさないように商品補充を連動していく考え方である。消費者を起点としたカテゴ  
リー・マネジメントはインスタ・マーケティングの主要なツールとして、その重要性はます  
ます高まることと考えることができる。

最後に、カテゴリー・マネジメントに関して、今後検討を要する点として以下の点を上げ  
ておきたい。

### (1) カテゴリー・マネジメント・プログラムの損益評価

小売業とメーカーが、カテゴリー・マネジメント・コラボレーションを推進するにあたり、日本においては、小売業が取り扱うカテゴリー単位でトップメーカーを選出し、カテゴリー・キャプテンと位置づけ、カテゴリー・キャプテン・メーカーがカテゴリー分析から棚割り、プロモーション提案まで行っている。本来ならば、小売業のバイイングの責任者とそのメーカーが、目標設定、戦略立案、戦術展開を実施し評価から再度分析へというマネジメント・サイクルを実行しなければならない。しかし、実態は、バイイングの責任者の業務サポートであり、戦略プランや具体的戦術（プロモーション）が売場において具現化されていない。要因として、カテゴリーを形成するメーカーが多く、各メーカーの思惑等が相まって調整がきかないことが上げられる。

カテゴリー・キャプテンに選定されたメーカーは、コラボレーションに関するコスト（人材、時間）が増大し、メーカーの相手小売業における売上に見合う収支になっているか疑問である。小売業とカテゴリー・キャプテン・メーカーが、戦略・戦術プランを十分に検討し、プランを確実に実行できる体制と理解がなければ、本来の意味でのカテゴリー・マネジメント・プログラムは確立されないと考える。

### (2) オペレーション・システムの構築

評価・実行プロセスにおいて計画された戦術施策が店頭で具体的に実現されなければ何の意味もない。店頭で商品の山積や定番を管理徹底する役目を誰が実行するのか、つまりメーカー、卸、販売店がどのように役割分担するのかということである。

今後、メーカーはセールス数の削減を志向しており、卸店も同様である。販売店もパート従業員への厚生年金加入負担といった制度施行により、売場管理人員の削減といった方向に進んでくると思われる。そんな中で、売場管理を業務とするサード・パーティの重要性は益々大きくなると思われ、現在、各メーカーが、店頭管理部門の強化として子会社を中心とした組織化を進めているが、流通全体からみれば非常に大きなコストである。店頭管理を目的とした管理会社の一元化ができれば、非常に大きなコスト削減となる。このような方向も、今後実現化に向け検討する必要があるだろう。

### (3) 新プロモーション開発・提案

戦術プロセスのプロモーション施策の方向として、商品の持つ価値を反映した適正な価格で販売され消費者に提供されることは、消費者も含む流通全体として非常に重要なことである。ID付POSデータ等の活用研究から非価格プロモーションのモデルが開発され普及実行に移すことが早急な課題である。

## 参考文献

### 1) J・シン、R・ブラッドバーク (Jerry Singh, Robert C Blattberg)

「次世代のカテゴリー・マネジメント」 (法) 流通経済研究所 監訳

- 2) 中村博 (2005.1.25) 「FSP データのカテゴリー・マネジメントへの活用」
- 3) 祝辰也 (2003.11.18) 「カテゴリー・マネジメントの概要」、流通教育専門プログラム資料
- 4) ライオン (株) 流通開発部資料